

## SEGURANÇA INSTITUCIONAL

Antonio C S Magalhaes<sup>1</sup>

Trata-se de um ramo da segurança, comumente não pública, embora possa se beneficiar da segurança provida pelo Estado para atender parte de suas demandas. Como o próprio nome sugere, trata-se da segurança voltada para a proteção da instituição, seja ela pública ou privada e visa proteger seu processo produtivo de ações adversas que possam causar danos à produção ou ao desenvolvimento das atividades impedindo o resultado final do seu mister. Esta segurança é provida e custeada pela instituição e prestada por todos os envolvidos no seu objeto fim, ou ainda, por particulares contratados. Visa minimizar os riscos ou ameaças ao bom desenvolvimento do órgão.

Segundo Mandarini (2005) no seu livro *Segurança corporativa estratégica*, a segurança institucional se propõe a:

“[...] reduzir as deficiências operacionais do elemento humano empregado, mediante implemento de formação adequada à prevenção e à reação contra eventos adversos e contingencias.” (MANDARINI. 2005, p. 14)

É um tema normalmente ausente nas instituições públicas. Segundo Soares (2010), não se tem tomado como prioridade no serviço público, onde, além do diletantismo e despreparo profissional com o qual esta segurança é exercida, é muitas vezes divorciada de sua destinação seja para consecução de interesses escusos de autoridades ou aquiescendo passivamente irregularidades internas. Quando, remotamente, alguma postura no sentido de proteção institucional é adotada, esta sobrepõe a cultura do remediar em vez de solucionar, potencializando riscos à segurança. A grande tarefa é conscientizar as autoridades públicas de que a segurança institucional transcende a ação de proteção e salvaguarda e afeta diretamente a instituição, visando mais que tudo a proteção, em toda sua dimensão, de qualquer ameaça ou risco que, ocorrendo, produzirá danos de dimensões que podem ser imensuráveis.

---

<sup>1</sup> Policial Militar do Estado da Bahia, ex-comandante da unidade de operações especiais, especialista em operações especiais em áreas de Montanhas, Fronteiras e Limites por Carabineiros do Chile e em Táticas Especiais de Polícia e em Inteligência Estratégica, pós-graduado em Gestão Social e Cidadania pela Universidade do Estado do Pará e Mestre em Planejamento de Territórios pela Universidade Católica do Salvador.

Sabe-se que algumas instituições públicas até buscam praticas de segurança interna, porém são muito incipientes, uma vez que na maioria das vezes se limitam a adoção de barreiras físicas ou eletrônicas e algum tipo de controle de acesso, pouco buscando conscientizar seu publico interno sobre posturas preventivas de segurança. Não há a consciência de que a segurança institucional é muito mais abrangente e começa, antes de qualquer outra medida, com a implantação de uma doutrina oficial sobre o tema. Ela deve primar pela proteção desde a segurança das informações, para que não haja fuga ou vazamento, passando pelas operações desenvolvidas para a atividade fim do órgão e pelos recursos materiais e humanos empregados para consecução do seu principal objetivo. Ademais é louvável a existência de controle externo das atividades de segurança desenvolvidas, incluindo ouvidorias, corregedorias e demais estruturas de proteção da instituição.

### **A Segurança Orgânica e as Instituições Públicas**

Nas instituições públicas a segurança institucional tem se mostrado muito incipiente e pouco eficaz. Na maioria dos órgãos ela sequer existe. Dentro das atividades de segurança institucional destacam-se os controles internos e a segurança orgânica que são bases fundamentais e condições de existência da proteção de qualquer órgão público.

Os controles internos são definidos desde o planejamento organizacional, até os métodos e procedimentos a serem adotados dentro do órgão para proteger seus ativos. Segundo Migliavacca (2002) nesse tipo de controle se verifica a adequação e o suporte dos dados, promovendo a eficiência operacional e encorajando a aderência às políticas definidas pelo órgão. Para Almeida (2003) o controle interno representa um “conjunto de rotinas, procedimentos e métodos que são utilizados para salvaguardar ativos”. Ele afirma ainda que é responsabilidade do controle interno averiguar se os procedimentos preestabelecidos estão sendo seguidos pelos funcionários e, se houver mudanças, a necessidade de o sistema ser adaptado às novas circunstâncias.

Assim, o controle interno, tendo como objetivo principal o controle do patrimônio da organização, permite a correção de erros e mudanças de direção em tempo hábil, minimizando e evitando danos à organização. Para funcionar adequadamente, devem ser definidas claramente as atribuições dos servidores e/ou setores, as rotinas internas e o controle de acesso.

A segurança orgânica, por sua vez, tem sido, mesmo que adotada por pouquíssimos órgãos públicos e de forma muito precária, na maioria das vezes, a única expressão de segurança existente nestes órgãos, e se materializa através de medidas permanentes ativas e passivas, destinadas a prevenir, detectar e obstruir ações adversas que se constituam em ameaças ou riscos à sua integridade.

Medidas ativas de segurança são aquelas de natureza ofensiva que visem detectar e neutralizar qualquer ação adversa contra o órgão. Estas medidas expressas através de ações exercem papel inibidor e podem ser realizadas em varias vertentes, desde a eficiente capacidade de emprego operacional de meios técnicos para obtenção e análise de provas, sejam materiais ou evidências que revelem a verdade dos fatos, até o emprego eficiente da comunicação utilizando-se do seu poder de determinar comportamentos e posturas de diversos públicos, além de implantação de sistemas eletrônicos de controle, a exemplo dos circuitos fechados de televisão (CFTV) do rastreamento de ameaças com controle efetivo de acesso ao órgão. Segundo Brasiliano (2010, p. 114) estas medidas são alicerçadas na tecnologia que visa reagir ao detectar e identificar o risco.

Medidas passivas de segurança são medidas preventivas desencadeadas com base na ética e na justiça, buscando fazer dos exemplos de bons comportamentos uma repercussão favorável junto ao público interno, de forma a imunizar o órgão de todo tipo de ameaça à segurança. São demonstradas através de ações de autoproteção do órgão e de seus recursos humanos, bem assim no levantamento de recursos físicos existentes a exemplos de plantas e *lay-out*<sup>2</sup> de salas, gabinetes, setores de produção, portarias etc., de forma a conhecer as vulnerabilidades e meios de protegê-las ou torná-las menos vulneráveis, além de reconhecimento de perímetro e segregação de área. Segundo Brasiliano (2010, p. 115) são meios estáticos do tipo barreiras físicas ou mecânicas que têm por finalidade impedir, dissuadir e dificultar a concretização dos riscos ou ameaças.

Segundo Mandarini (2005, p. 86) a segurança orgânica deve ser desenvolvida visando a proteção das áreas e instalações, do processo produtivo, dos recursos humanos e do conhecimento.

A proteção das áreas e das instalações correspondem às medidas de segurança adotadas para proteger o patrimônio físico do órgão, suas áreas, instalações e equipamentos, tais como: demarcação de áreas (livres, restritas e sensíveis); implantação

---

<sup>2</sup> Esboço mostrando a distribuição física da área ou de áreas

de barreiras; controle de acessos; detecção de intrusão, monitoramento e alarme; elaboração de planos de prevenção e combate a incêndios e de segurança orgânica e a devida implantação desses planos. No que diz respeito ao processo de produção essa segurança estará voltada às operações práticas para a proteção do planejamento e da produção do objeto fim do órgão, que poderão ser alvos de ameaças diversas, com ênfase às ações de espionagens, através das quais o plano de execução e a fórmula final poderá ser alvo de furto, fotografia e/ou leitura não autorizada, além de poderem sofrer destruição ou adulteração, inclusive dos documentos a elas inerentes, de forma a deter especial atenção com a rotina desses documentos na recepção e na difusão, bem assim no seu acondicionamento e manuseio, com o devido controle de sua produção, seleção, custódia e arquivamento.

Quanto aos recursos humanos, a segurança estará centrada na proteção da gestão do pessoal empregado na produção, destacando-se aí o processo de recrutamento e seleção de pessoas, quando se deve buscar identificar previamente a intrusão ou infiltração de pessoas com objetivos escusos ou com antecedentes que comprometam o desenvolvimento eficaz do órgão, o que poderá ser detectado com a aplicação de testes seletivos e investigações prévias, além de treinamento adequado de segurança para os selecionados e o monitoramento no exercício diário do trabalho como forma de acompanhamento após o credenciamento, desenvolvendo de forma contínua um processo de educação de segurança com orientações específicas e periódicas, ademais de um controle efetivo de desempenho. Brito (2007) afirma sobre a segurança dos recursos humanos:

“(...) emerge por meio de um amplo e integrado processo gerencial que tem início com o recrutamento e a seleção, estende-se por programa de treinamento e experiências práticas, e prossegue com um gerenciamento e supervisão realmente eficazes.”

Medeiros (2012), por sua vez, ao tratar do tema segurança orgânica, no artigo sobre a atividade de inteligência no mundo, quando trata da segurança do pessoal, afirma:

“(...) há a necessidade, antes de tudo, de executar um programa que eduque os integrantes de uma organização ou empresa. Que simplesmente não só sugira medidas de segurança, mas que mude a mentalidade da corporação,

pois a segurança não depende apenas da tecnologia, mas, talvez, muito mais das pessoas. Do comprometimento de todos. Para isso é imprescindível a seleção e o constante treinamento do pessoal. Mais do que nunca, hoje a segurança é um fator estratégico.”

O conhecimento é outro ramo da segurança que não deve ser esquecido, uma vez que ali se inclui a segurança da informática e dos suportes técnicos através de medidas como a proteção de *software*; o controle das alterações de programas; a implantação de *back-up* dos sistemas e arquivos; o registro de ocorrências de auditoria; o emprego de técnicas criptográficas, identificação e controle de usuários e *password*.

No que diz respeito às comunicações e à telemática é recomendado que sejam adotadas medidas de segurança desde a transmissão do dado quando deve ser enfatizado o meio de comunicação e sua adequada exploração, ao conteúdo onde será dada importância à necessidade do recurso criptográfico e sua exploração devida, uma vez que o mundo da espionagem tem explorado falhas na segurança de modo geral. O telefone tem se tornado um meio muito vulnerável à segurança. As interceptações têm sido muito mais frequentes. A revista Veja on-line em artigo sobre o mundo da espionagem, atualizado em 02/12/2012, afirma:

“Hoje, os detetives particulares recebem por empreitada. Assim, buscam o maior número possível de clientes e, portanto, a agilidade se tornou crucial no novo sistema. Abre-se, para os maus profissionais, uma brecha para a ilegalidade. Na prática, recursos como as interceptações telefônicas são usados com frequência como atalhos.”

Assim fica evidente a insegurança no uso do telefone e a necessidade de adoção de medidas preventivas que impeçam o acesso das informações transmitidas por essa via.

### **Algumas medidas de segurança institucional**

1. Na Instituição:
  - a) Inserir a segurança corporativa no plano estratégico institucional;

- b) Estabelecer planos dos controles institucionais;
  - c) Estabelecer ligações técnicas com órgãos policiais e de inteligência;
  - d) Investigar e identificar indícios quaisquer de vulnerabilidades e situações suspeitas;
  - e) Aplicar e praticar a justiça.
2. No local e ambiente de trabalho
- a) Não compactuar com ineficiências;
  - b) Decidir sempre por soluções não por paliativos;
  - c) Ser ético, isso demonstra compromisso de lealdade com a instituição;
  - d) Estar consciente de que a segurança institucional requer espírito de corpo, coragem, moral e confiança;
  - e) Guardar e trancar conteúdos e materiais importantes;
  - f) Controlar o acesso a computadores e segurança de dados;
  - g) Efetuar *logof* ao se afastar do computador;
  - h) Controlar chaves e dispositivos de acessos e restringir seus detentores;
  - i) Restringir o acesso somente para quem tenha a necessidade de conhecer;
  - j) Estabelecer local específico para recepção de visitantes, evitando exposições indevidas de ambientes restritos ou sensíveis.
3. Nas relações interpessoais:
- a) Compartilhar seletivamente o círculo de suas relações interpessoais e de amizade;
  - b) Evitar contato pessoal direto em situações desconhecidas ou fortuitas;
  - c) Limitar o acesso às informações pessoais e particulares do público interno, bem assim a agenda dos diretores e chefes;
  - d) Prevenir o assédio pessoal de subordinados, superiores e autoridades outras dentro e fora da instituição;
  - e) Primar para que o uso do telefone seja breve e discreto sem ferir a boa educação e a cortesia; ter um controle efetivo das ligações;
  - f) Resistir à vaidade de mostrar-se bem informado;
  - g) Ter cuidado no trato de assuntos sensíveis dentro e fora do órgão, evitando difusão indevida.

## **Conclusão**

A segurança institucional, como meio essencial de proteção ao órgão, tem sido pouco explorada. As entidades públicas ou privadas não têm se preocupado com o tema e, muitas vezes, têm pago caro por sua indolência. No serviço público, particularmente, ela quase não existe. Raras são as instituições públicas que demonstram atenção mínima à segurança corporativa e, ainda, as poucas que se preocupam, apenas têm usado precariamente o controle de acesso ou alguma outra medida de monitoramento interno, o que é muito pouco diante da gama de ações que se inserem na segurança institucional. As ameaças ou riscos quase não são avaliados e quando se concretizam produzem danos muitas vezes irreparáveis.

A segurança orgânica, como braço da segurança institucional, prima pela segurança do pessoal, dos documentos, das áreas, das instalações, dos recursos tecnológicos e da informática. Entretanto, alguns poucos órgãos que fazem uso dela, fazem de forma muito incipiente, limitando-se à instalação de alguma barreira física ou eletrônica.

Dessa forma, buscou-se neste ensaio alertar diretores e gestores público da necessidade de uma preocupação especial com o órgão e suas atribuições públicas, de forma a não expô-lo às ameaças e riscos que, se concretizados, podem ser expressos em danos às vezes imensuráveis. A gestão de pessoal deve estar empenhada na seleção dos recursos humanos de forma a torná-los, efetivamente, colaboradores comprometidos com o êxito da instituição. De todas as medidas de proteção sugeridas para um órgão, aquelas voltadas para seu público interno são as mais importantes uma vez que de nada vale o investimento em diversas medidas de segurança se não houver o compromisso das pessoas e a consciência de sua importância para a instituição. Medeiros (2012) cita:

“O segredo para resultados imediatos está na conscientização, no treinamento e na educação, pois implementar medidas de segurança é uma questão, principalmente, de atitude.” (MEDEIROS, 2012)

O estabelecimento de medias mínimas de segurança interna visa, além da proteção ao órgão, alertar e aguçar o interesse das pessoas pela própria segurança, tornando-se menos vulneráveis às ações adversas que ameacem ou coloquem em risco a instituição.

## Referências

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria** Um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.
- BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Gestão e análise de riscos corporativos: método brasileiro avançado**. São Paulo, Ed. Sicureza, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Transformando informações em inteligência**, através da análise. Revista Proteger, n.º 48, jan/fev 2005.
- BRITO, Osias. **Gestão de risco** – uma abordagem orientada a riscos operacionais. São Paulo. Ed. Saraiva, 2007.
- DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria e processo organizacionais**. São Paulo. Ed. Atlas, 2006.
- MANDARINI, Marcos. **Segurança corporativa e estratégica: fundamentos**. Barueri, São Paulo, Ed. Mamole, 2005.
- MEDEIROS, Francisco José Fonseca de. **Atividade de Inteligência no mundo atual**, <http://www.webartigos.com/artigos/a-atividade-de-inteligencia-no-mundo-atual/20364/> acessado em 18/11/2012, às 20h40min.
- MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles Internos nas Organizações**. 1 ed. São Paulo, Ed. Edicta, 2002.
- SOARES, André. **Segurança Institucional**, in 1º. Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público. Brasília, CNMP, 2010.
- VEJA ON-LINE, **O mercado bilionário da espionagem no Brasil**, artigo publicado e atualizado em 02/12/2012. Acessado através do endereço eletrônico: <http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/o-mercado-bilionario-da-espionagem-no-brasil>.